

STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG

... und was sie mit Gleichstellung zu tun haben könnte.

Berlin, 25.2.2025

Jan-Paul Giertz

Referat Personalmanagement und Mitbestimmung

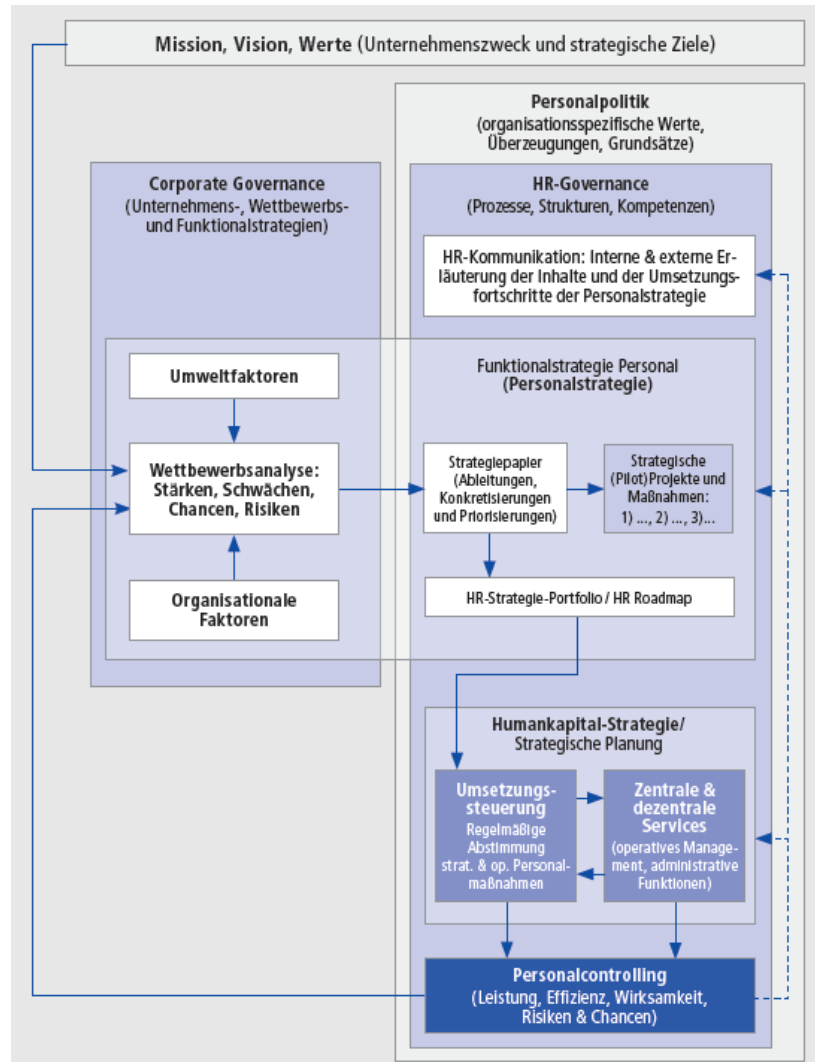
Agenda

- Wie strategiefähig ist HR?
- Personalplanung als Kern-Prozess strategischen Personalmanagements
- Bezüge & Schlussfolgerungen

Agenda

- Wie strategiefähig ist HR?
- Personalplanung als Kern-Prozess strategischen Personalmanagements
- Bezüge & Schlussfolgerungen

Ebenen des strategischen Personalmanagements



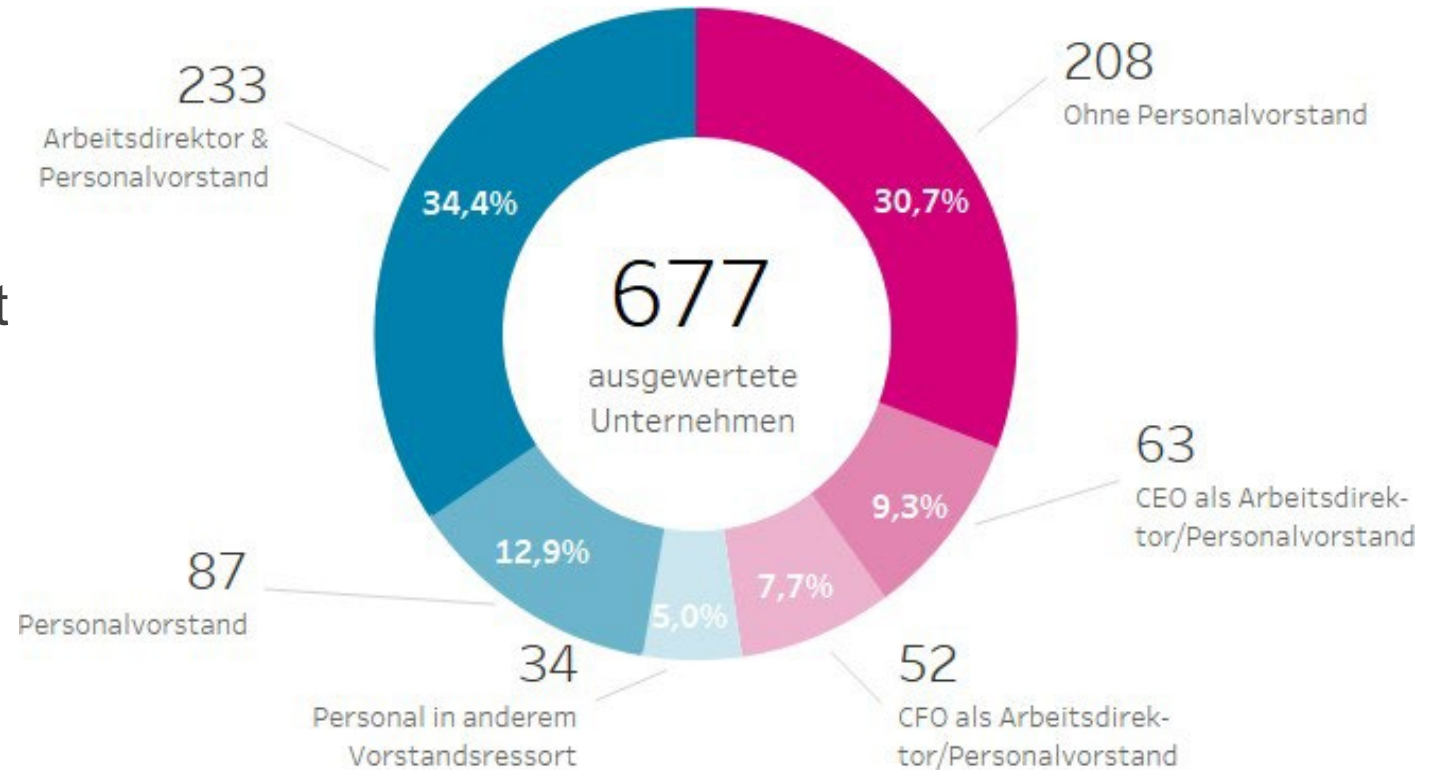
1. Funktionalstrategie Personal (Personalstrategie für das Unternehmen): welches Humankapital für die Umsetzung des Unternehmenszwecks und der strategischen Ziele, welche Priorisierungen strategischer Herausforderungen?
2. Eine Humankapital-Strategie (Personalstrategie für die Mitarbeiter*innen): Welche konkreten Aktivitäten sind nötig, um das notwendige Humankapital bereitstellen zu können und wie werden diese Aktivitäten controlled? **Kern der Humankapital-Strategie ist die strategiegeleitete Personalplanung.**
3. Mit der HR-Governance (Strategie für den Personalbereich) wird festgelegt, wie sich HR organisatorisch (HR-Struktur) personell (HR-Kompetenzen) und prozessual aufstellt, um strategische als auch operative Personalarbeit effizient und effektiv umsetzen zu können.
4. Personalpolitik repräsentiert das grundlegende Wertegerüst, gewachsene und auch in betrieblicher Regulierung festgeschriebene Überzeugungen, Kultur und Identität eines Unternehmens.

Aber ...

Personal als strategisches Thema ist in der Unternehmensführung deutlich unterbelichtet!

Ein eigenständiges Personalressort existierte 2019 nur in 47,3 % der mitbestimmten Unternehmen.

Weniger als 50 % der größeren Unternehmen besitzen eine explizite und verschriftlichte Personalstrategie.

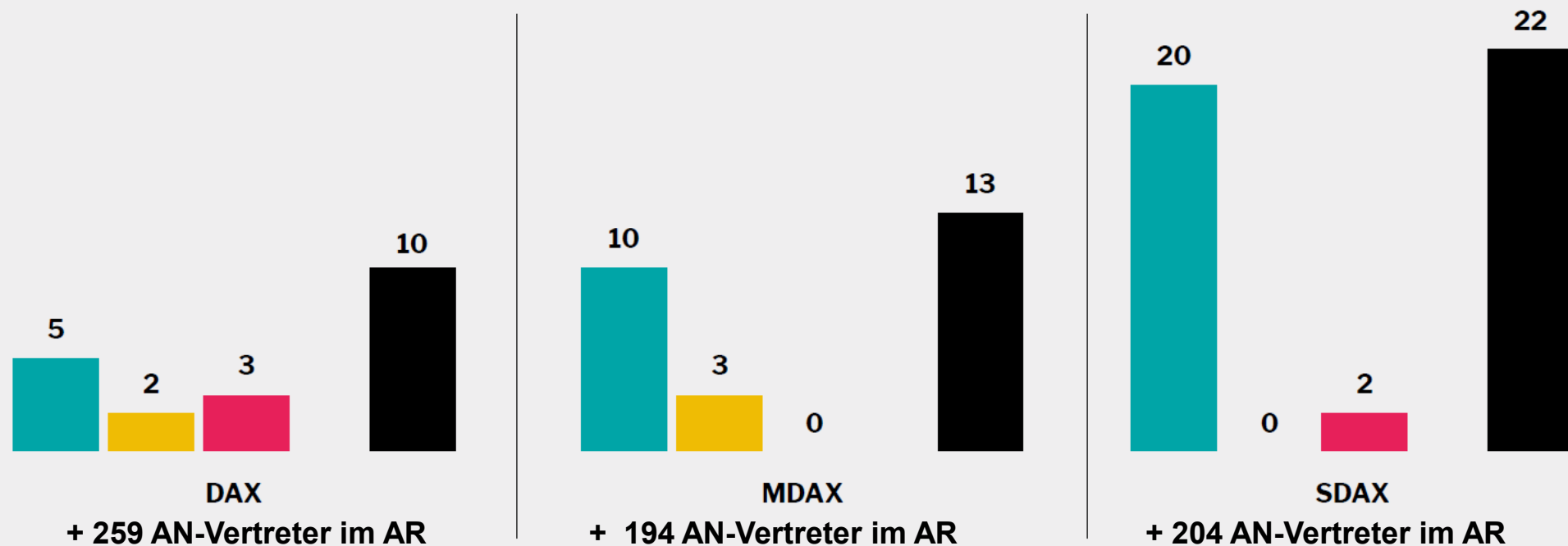


Hintergründe nachzulesen in: Giertz 2021, auch Giertz/Scholz 2018, aber auch DGFP 2022 u.v.m.

Personalstrategie im Aufsichtsrat lange nicht präsent ...

Abbildung 1: Anzahl an Unternehmen, die über einen, zwei oder drei Vertreter der Anteilseigner mit HR-Kompetenz verfügen

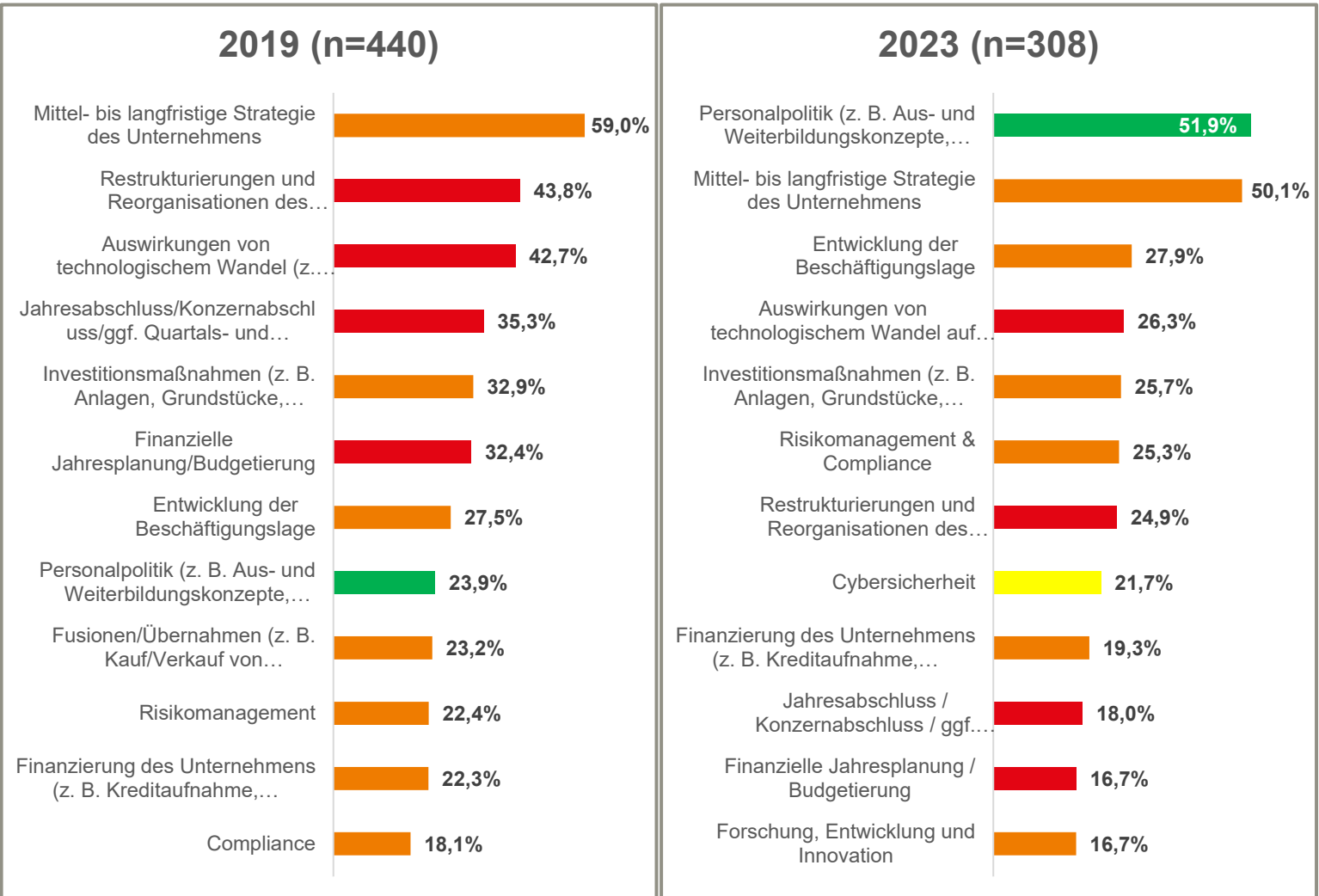
■ 1 Vertreter mit HR-Kompetenz ■ 2 Vertreter mit HR-Kompetenz ■ 3 Vertreter mit HR-Kompetenz ■ mehr als 3 Vertreter mit HR-Kompetenz ■ Gesamt



... aber es gibt Hoffnung!

Fragestellung: „Nenne die fünf Themen , deren Bedeutung für die Aufsichtsratsarbeit in den vergangenen fünf Jahren am stärksten zugenommen hat“

- Sehr starker Bedeutungsgewinn der Themenfelds Personalpolitik wird hier nochmal unterstrichen
- Auch hier deutlich geringere Nennung der Themen Jahresabschluss, Restrukturierung/Reorganisation, Digitalisierung sowie Finanplanung/Budgetierung
- Bedeutungsverlust des Themas Strategie zeigt sich hier in deutlich geringerem Umfang



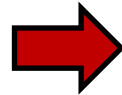
Agenda

- Wie strategiefähig ist HR?
- Personalplanung als Kern-Prozess strategischen Personalmanagements
- Bezüge & Schlussfolgerungen

Was sind die Ziele und Dimensionen der Personalplanung?

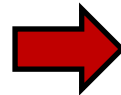
Bereitstellung der Arbeitskräfte (Beschäftigungssicherung UND Fachkräftesicherung)

- ▶ mit den richtigen Fähigkeiten und Kenntnissen
- ▶ in der erforderlichen Anzahl
- ▶ zum richtigen Zeitpunkt
- ▶ am richtigen Ort



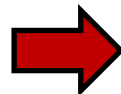
Quantitativer und qualitativer Personalbedarf

kurzfristig (Geschäftsjahr
und bezogen auf Einzelperson)



Operative Personalplanung

mittel- und langfristig
(mehrjährig und
orientiert an Jobfamilien)



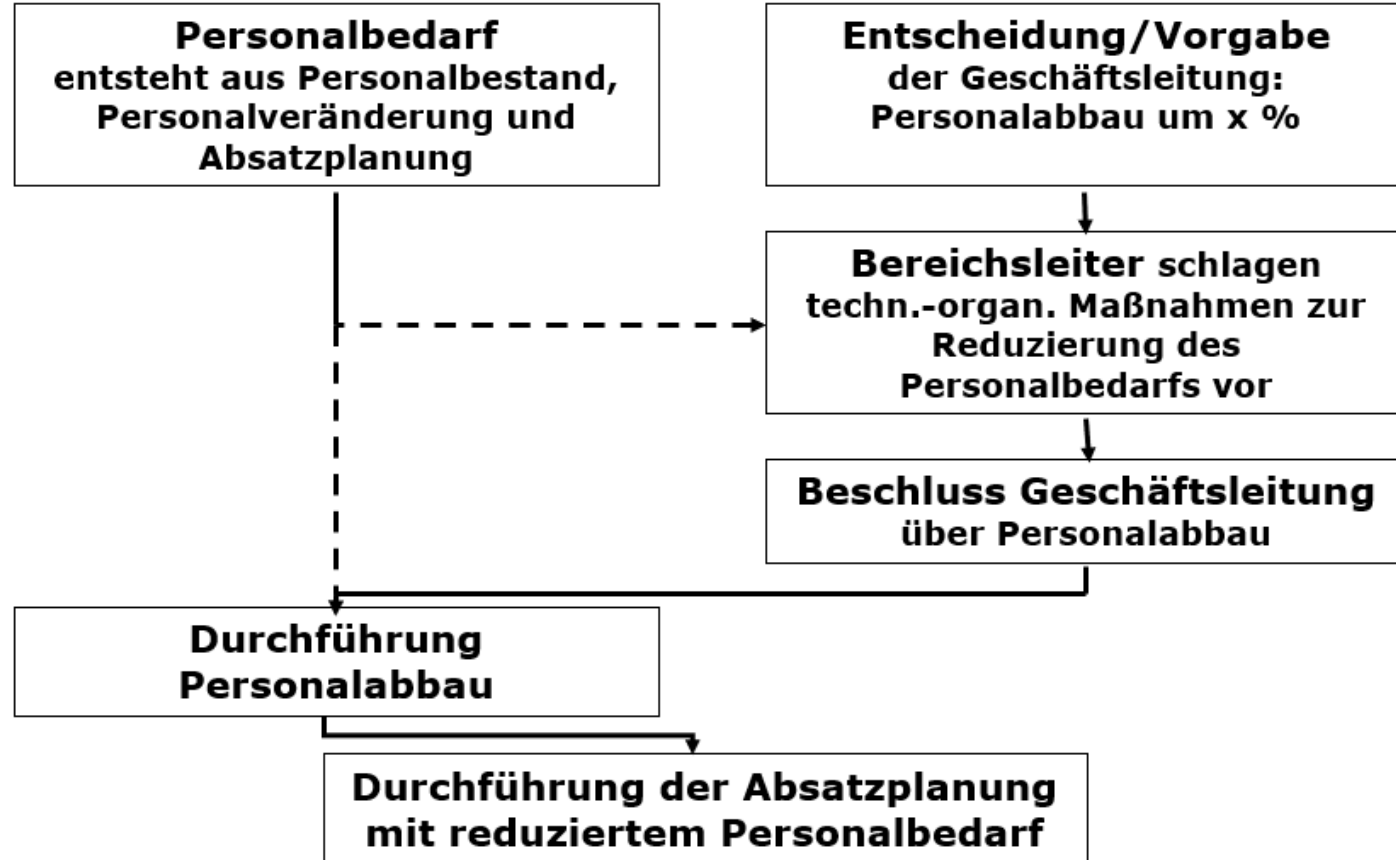
„Strategische“ Personalplanung

Variante 1: Verzicht auf SPP

„Entweder sind Projekte so trivial, dass man keine Planung braucht oder so komplex, dass keine Planung funktioniert“.

HR-Berater Heiko Fischer 2015

Variante 2: Personalplanung nach Kassenlage



Quelle: Hartmut Klein-Schneider 2005

Variante 3: Strategische Personalplanung als Zyklus



Personalfolgeplanung als operativer Teil der SPP

Personalplanung

Personalbestandsplanung

+

Personalbedarfsplanung

Quantitativ +
qualitativ

Einflussebene
AR (+ WA)
über Personal-
strategie, z.B.
§§ 90, 91, 111
AktG

Personalmanagement

Personalfolgeplanung

Personalbe-
schaffungsplanung

Personalentwick-
lungsplanung

Personaleinsatz-
planung

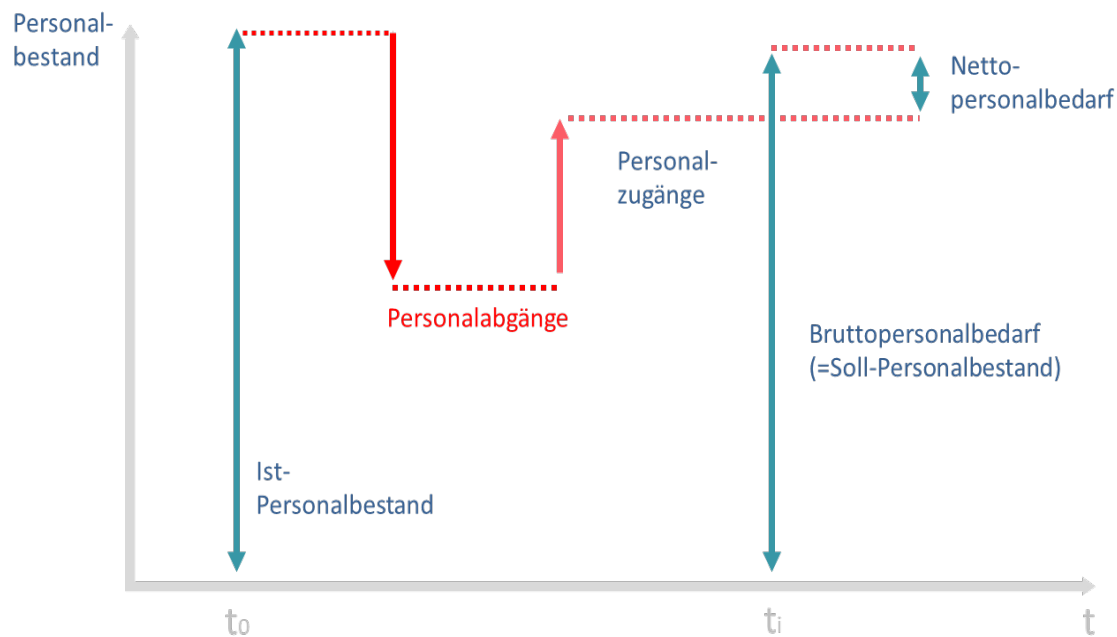
Personalabbau-
planung

Einflussebene
BR/PR, u.A. §§
80, 90, 92 (a),
93-95, 96-98,
111 BetrVG

Personalkostenplanung

Wie berechnet man den Personalbedarf?

Der (Grund-)personalbedarf lässt sich als **Bruttobedarf** und **Nettobedarf** abbilden. Ausgangspunkt ist der derzeitige Personalbestand, der durch zukünftige Zu- und Abgänge quantitativ verändert wird.



Quelle: Giertz/Stracke 2019

Oft werden beim „Bestand“ Vertretungsbedarfe pauschalisiert oder ganz „vergessen“. Das können z.B. sein (Auszug BV):

- Urlaub,
- Krankheit (f.d. Dauer der Entgeltfortzahlung),
- Feiertage,
- Qualifizierungszeiten,
- Zeitanteile befristeter Untauglichkeit,
- geplantes Freistellungsvolumen aus Langzeitkonten sowie der geplante Abbau von Mehrleistungen, Urlaubsrückständen und Minderleistungen
- ...

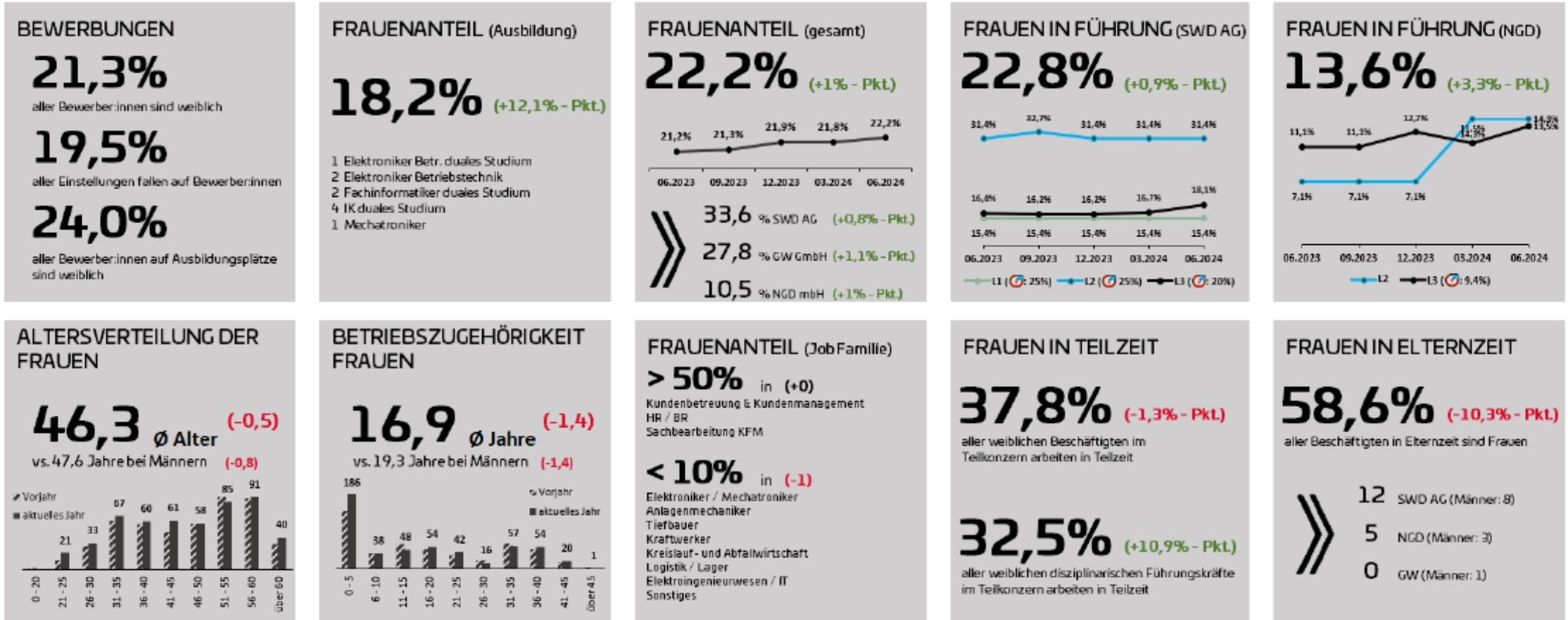
Agenda

- Wie strategiefähig ist HR?
- Personalplanung als Kern-Prozess strategischen Personalmanagements
- **Bezüge & Schlussfolgerungen**

Ansatzpunkte zur Gleichstellung im Personalplanungsprozess

1. **Bedarfs- und Bestandplanung:** Berücksichtigung geschlechtsspezifischer und/oder gleichstellungspolitischer Planungsprämissen und auch Einflussfaktoren (z.B. Vertretungsbedarfe)
2. **Definition von Jobfamilien und Anforderungsstufen** ... sind ebenso wie Tätigkeitsbeschreibungen Voraussetzung, dass z.B. Gehälter auf klaren, objektiven Kriterien basieren, (Re-) Qualifizierungsmöglichkeiten transparent werden und Gleichstellung von der Ausbildung bis ins Top-Management adressiert wird.
3. **Rekrutierung:** Stellenanzeigen müssen neutral oder gezielt aktivierend formuliert sein. Intern vor Extern. Bei der Gestaltung von Bewerbungsverfahren könnte bewusst auf den Einsatz anonymisierter Bewerbungen gesetzt werden. Vorsicht beim Einsatz KI-basierter Unterstützungstools
4. **PE + Schulungen:** a) gezielte Schulung von Führungskräften und Personalverantwortlichen, b) Gleichstellungsorientierte Didaktik, Methodik und Gestaltung von beruflicher Bildung. c) Explizit gleichstellungsorientierte Maßnahmen, Programme und Unterstützungsleistungen. d) ... (?)
5. **Nachfolgeplanung:** Systematische Betrachtung über alle Hierarchiestufen und Jobfamilien/transparenente Beförderungskriterien und ebenso transparente Kriterien der Requalifizierung
6. **Personaleinsatzplanung/AZ-Gestaltung:** Bedürfnisorientiert, bedarfsgerecht und entwicklungsorientiert.
7. **Personalabbauplanung:** Systematische Bewirtschaftung interner Arbeitsmärkte, aber auch Vermeidung unintendierter (?) Lenkungswirkung (etwa Abbau von Personen statt FTEs)
8. ...?

Dashboard Chancengerechtigkeit im AR (Beispiel)



Quelle: Stadtwerke Düsseldorf AG, Stichtag 30.6.2024

Regelmäßige Berichterstattung zu gleichstellungsorientierter WB

Geschlechtergerechte Weiterbildung

setzt sich für uns aus exklusiven Angeboten zum einen und dem Targeting/der Quotierung bei anderen Angeboten zusammen.



Geschlechterspezifische Angebote
exklusiv für Frauen

Cross-Mentoring

Unternehmensübergreifende Entwicklungsmaßnahme
Exklusiv für Frauen in (Projekt-)Leitungsfunktion
5 Teilnehmerinnen pro Jahr

Career Compass via EnBW

Reflexionsformat für Frauen mit Führungspotenzial
2 Teilnehmerinnen pro Jahr

Netzwerk weiblicher Führungskräfte

Netzwerk für Austausch, Sichtbarkeit und kollegiale Beratung
54 Netzwerkmitgliederinnen in 2025

SWD-FrauenNetzwerk

Netzwerk für Austausch, z. B. i. R. v.
Kaminabende, Weltfrauentag, externen Netzwerkevents

Targeting und/oder Quotierung in zentralen Angeboten

Entwicklungskompass

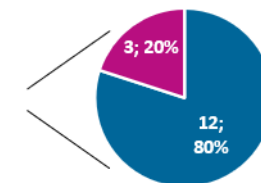
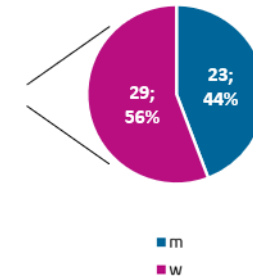
Reflexionsprogramm zur Karriereorientierung

- ▷ Keine Quotierung d. Geschlechterverteilung
- ▷ Direktansprache von Frauen
- ▶ 23 Männer (45%), 29 Frauen (55%) in 2023/2024

Entwicklungswerk

Entwicklungsprogramm für Potenzialträger:innen

- ▷ Quotierung d. Geschlechterverteilung 35% m / 35% w
- ▷ Direktansprache von Frauen
- ▷ RoI über Quote d. Stellenbewegungen nach 2 Jahren, nach Geschlechtern differenziert
- ▶ 12 Männer (80%), 3 Frauen (20%) in 2023/2024*



* aufgr. der schiefen Verteilung in der Bewerbungsgrundgesamtheit konnte die Geschlechterverteilung in der ersten Kohorte des Entwicklungswerks noch nicht erreicht werden. Die angestrebte Verteilung bleibt unser Anspruch für die Besetzung der nächsten Kohorte in 2025.

Personalplanung als Fundament wirksamer Gleichstellung ...

... wird auf verschiedenen Mitbestimmungsebenen adressiert.

... **setzt** einen strategiefähigen, konsistent aufgebauten und methodisch **wirksamen Personalbereich voraus**.

... ist im strategischen Planungszyklus **revolvierend** zu kontrollieren und **anzupassen**.

... ist im Interesse des AG als **wichtige Voraussetzung** für die **Personalverfügbarkeit** (Rekrutierung, Mitarbeiterbindung, wirksame Weiterbildung etc.)

... ist im Interesse der AN indem sie **Beschäftigung sichert**, internen **Auf- und Umstieg ermöglicht** sowie **Vergleichbarkeit schafft**.

Als mitbestimmter Prozess schafft sie so in wirksamer Weise Chancengerechtigkeit und durch den systematischen Strategiebezug **bessere Anwendungs- und Ertragsmöglichkeiten**, z.B. beruflicher Bildung.

HERZLICHEN DANK FÜR EURE AUFMERKSAMKEIT!

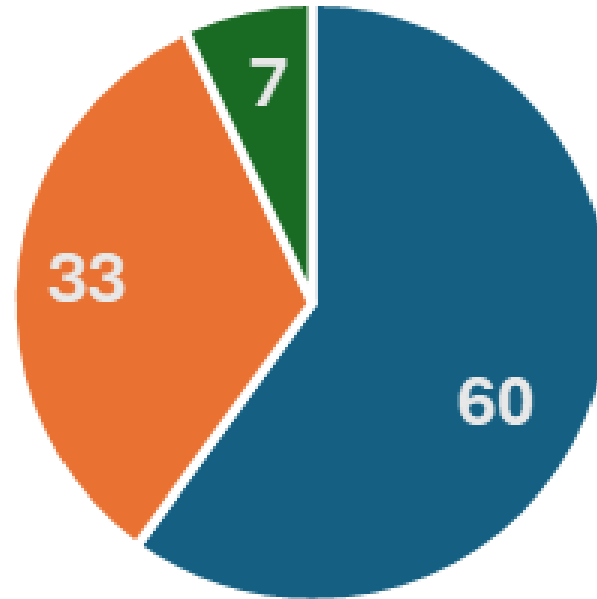
Jan-Paul Giertz
Referat Personalmanagement und Mitbestimmung

0211/7778-185
0170/9221730

jan-paul-giertz@boeckler.de

Und was wir schon ahnten: Nur wenige machen es!

Nur 60 Prozent der Unternehmen führen eine jährliche Personalplanung für alle Rollen im Unternehmen durch.



- Operative Personalplanung über alle Ebenen
- Operative Personalplanung nur für ausgewählte Rollen
- Keine operative Personalplanung

Haufe (2022) stellt entsprechend fest:

1. Personalplanung stellt generell eher eine Randdisziplin der Personalarbeit dar.
2. Nur wenige Unternehmen beschäftigen sich systematisch, insb. mit qualitativer Personalplanung.
3. Eine langfristige Personalplanung wird nur von einer Minderheit an Unternehmen durchgeführt



Für das Thema Gleichstellung bedeutet das: Selbst wenn Gleichstellungsziele existieren, bilden sie sich nicht in einer spezifischen Planung ab.

Aber die Zukunft der SPP ist nicht frei von Dystopie ...

- Algorithmische HR-Systeme (Risiken der Diskriminierung, der Scheinobjektivität, des Transparenzzwangs etc.)
- Transparente Kompetenzen (Skill-Datenbanken)
- BIG Data entlang der SPP-Kette (HR Analytics)
- „Black Boxes“ + intransparente Zertifizierungssysteme (KI-Act)
- Immanentes Substitutionsrisiko (auch 'schwache' Personalabteilung wird durch „starke“ KI ersetzt)
- ...

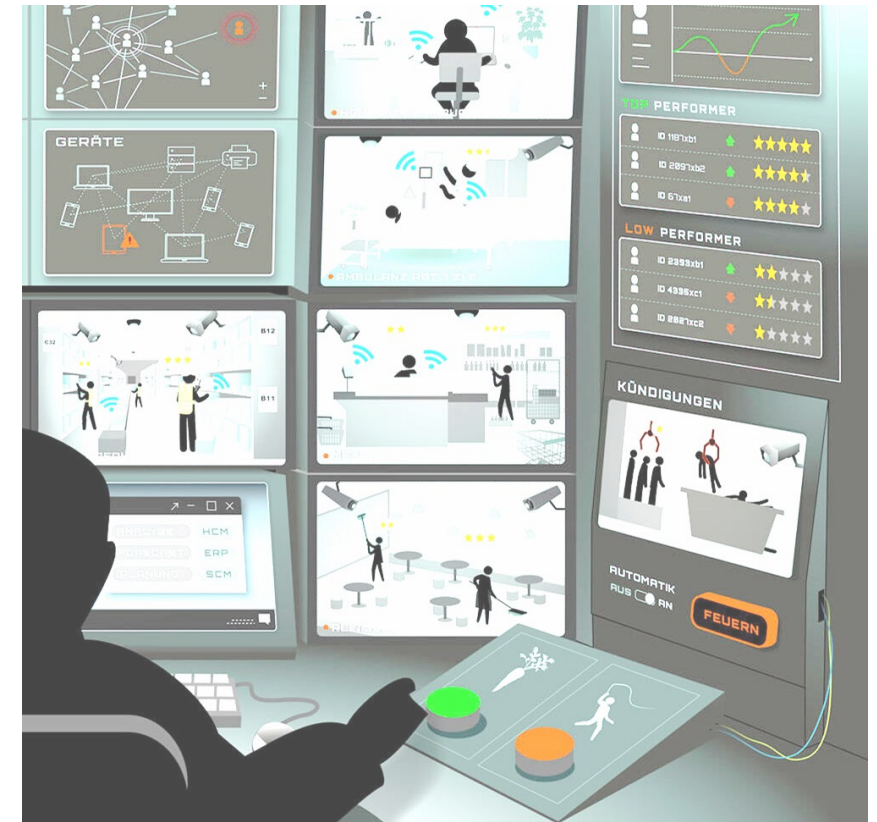
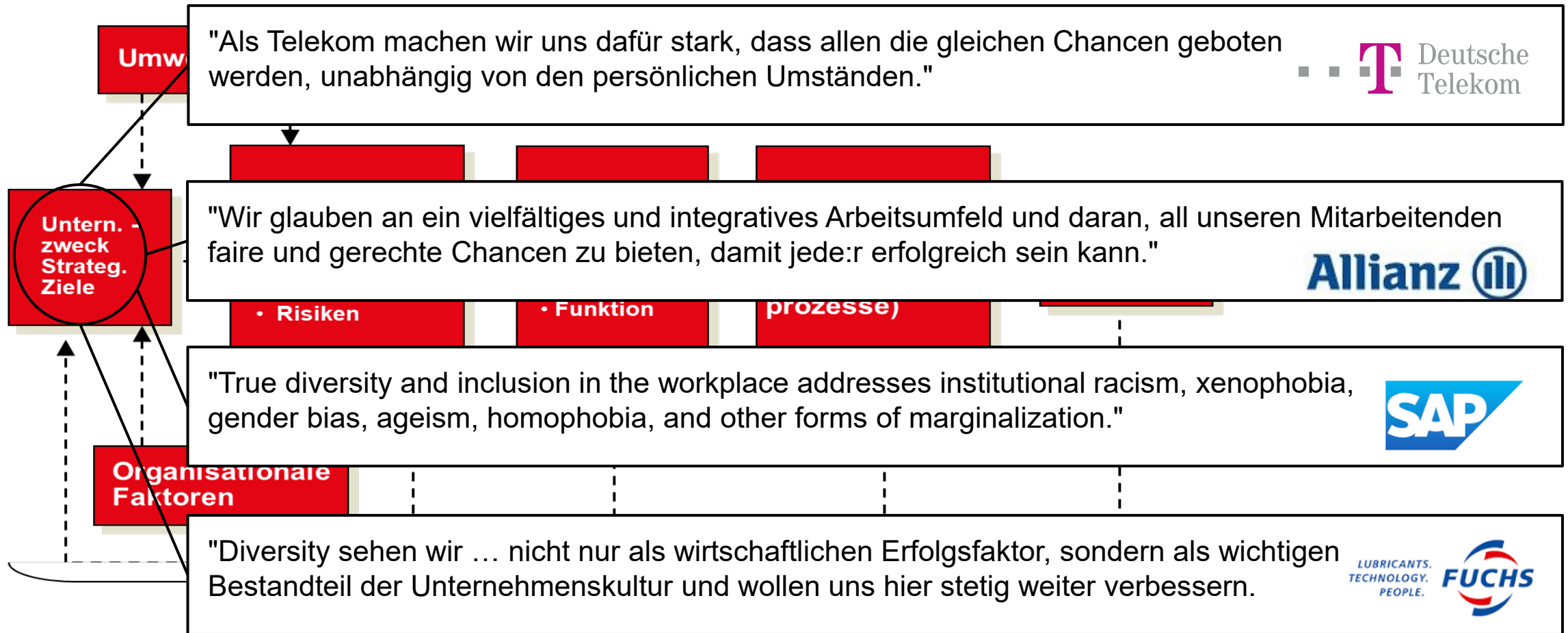


Bild: Cracked Labs/Wolfe Christl

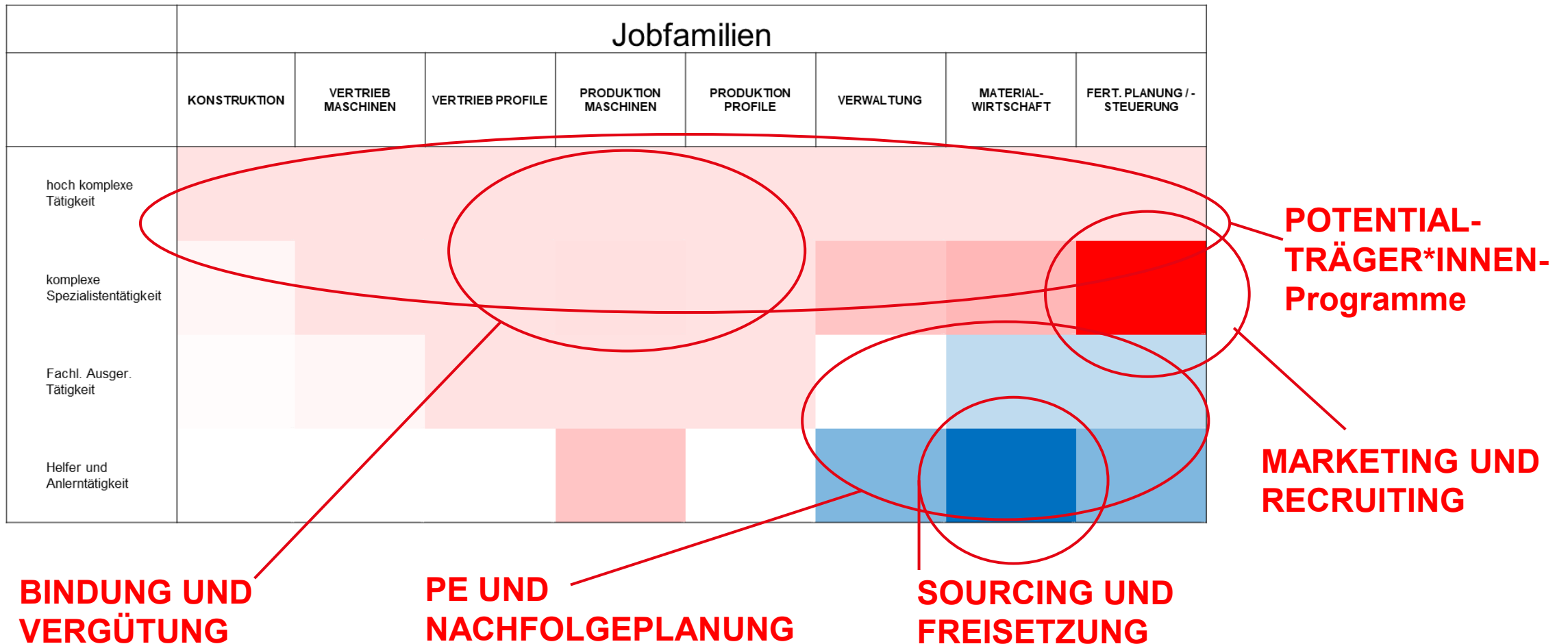
... und damit Grund und Gelegenheit für Mitbestimmung!

Wann redet man überhaupt von strategischem Management?



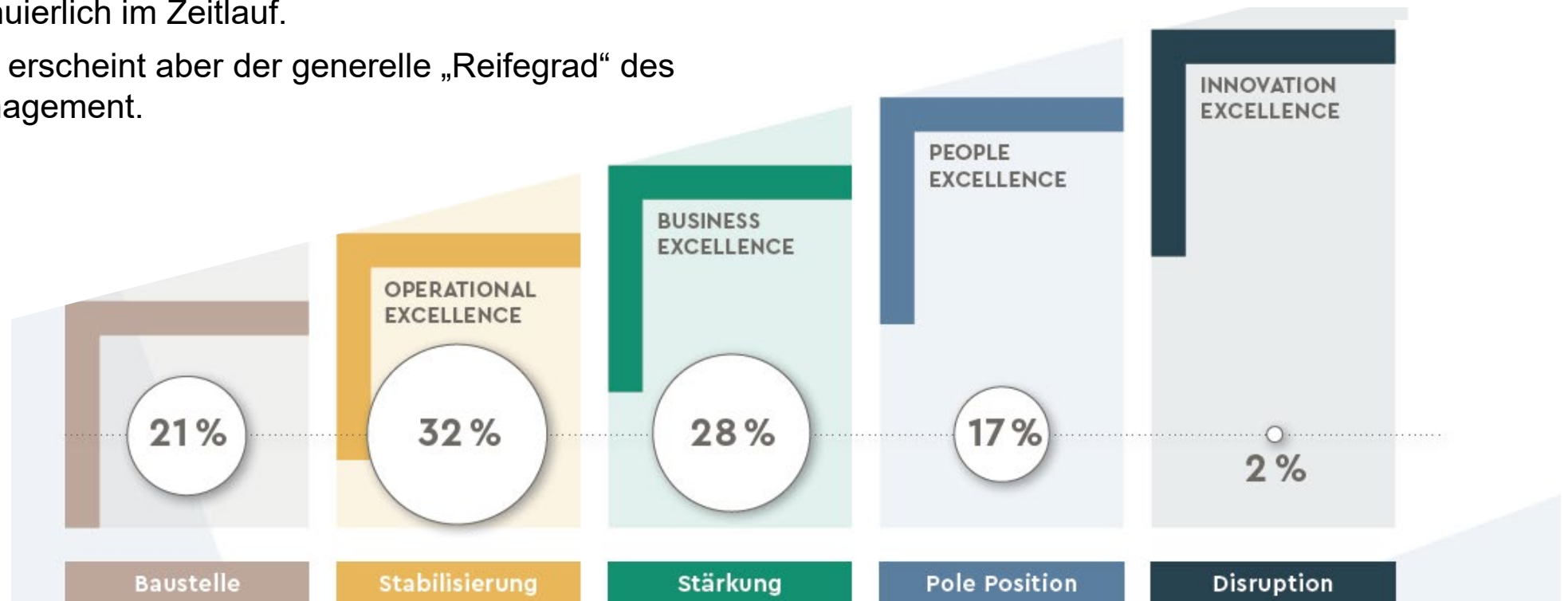
Quelle: Prof. Wolfgang Elšik, Wirtschaftsuniversität Wien

Akkurate SPP mach wirksame Folgeplanung erst möglich



Tatsächliche Fähigkeiten des Personalmanagements

- Die „richtige“, also mit Blick auf die strategischen Ziele konsistente, Personalabteilung ist notwendigerweise spezifisch (Strategy fit).
- Die relevanten HR-Tätigkeiten und die dafür notwendigen Kompetenzen unterscheiden sich also von Unternehmen zu Unternehmen und verändern sich zudem kontinuierlich im Zeitlauf.
- Grundlegend erscheint aber der generelle „Reifegrad“ des Personalmanagement.



Quelle: Kienbaum & SAP 2023